

MINERVA PARTNERS S.R.L.

CODICE OPERATIVO

GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE

Informazione	Dettaglio
Data	Gennaio 2026
Classificazione	Documento Riservato — Solo Uso Interno
Approvazione	Investment Committee
Prossima Revisione	Q1 2027

INDICE

SEZIONE 1: RISK MANAGEMENT FRAMEWORK

- 1.1 Sistema di Classificazione a Tre Livelli (Tier 1/2/3)
- 1.2 Red Flag per Servizio — Servizi Core
- 1.3 Red Flag per Servizio — Servizi Partner
- 1.4 Scorecard di Valutazione del Rischio

SEZIONE 2: PROGRAMMA DI COMPLIANCE

- 2.1 AML/KYC (Antiriciclaggio / Adeguata Verifica)
- 2.2 GDPR e Protezione dei Dati
- 2.3 Standard Professionali e Codice di Condotta

SEZIONE 3: PROTOCOLLO DI ESCALATION

- 3.1 Escalation Operativa
- 3.2 Escalation di Rischio
- 3.3 Escalation Finanziaria

SEZIONE 4: GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSE

- 4.1 Registro dei Conflitti (COI Register)
- 4.2 Firewall e Separazione
- 4.3 Disclosure e Waiver

SEZIONE 5: PARAMETRI ECONOMICI ALLINEATI

- 5.1 Fondo Strategico Minerva
- 5.2 Non-Circumvention
- 5.3 Soglie IC
- 5.4 I 12 Servizi Minerva

ALLEGATI E TEMPLATE

- A. Scorecard di Valutazione Rischio
- B. Template Dichiarazione Titolarità Beneficiaria
- C. Template Certificazione AML Annuale
- D. Template Data Processing Agreement (DPA)
- E. Template Conflict Disclosure Letter
- F. Checklist di Implementazione

INTRODUZIONE

La parte del Minerva Partners Operational Playbook affronta la governance strutturale, il framework di gestione del rischio e il programma di compliance necessari per operare responsabilmente.

Questo modulo è strutturato attorno a quattro pilastri fondamentali:

1. Risk Management Framework — Sistema di classificazione Tier 1/2/3 per identificazione, valutazione e mitigazione dei rischi, con red flag specifici per ciascuno dei 12 servizi Minerva.
2. Compliance Program — Procedure AML/KYC in conformità con D.Lgs. 231/2007 e 5th EU AML Directive, GDPR e protezione dati, standard professionali e assicurativi.
3. Escalation Protocol — Procedure chiare per escalation operativa, di rischio e finanziaria, con tempistiche e responsabilità definite.
4. Conflict of Interest Management — Registro centralizzato, firewall informativi, procedure di disclosure e waiver.

Principi guida:

- Evidence-based: Le decisioni di rischio sono fondate su dati oggettivi e documentati
- Proporzionalità: Controlli adeguati alla dimensione e complessità dell'operazione
- Trasparenza: Comunicazione chiara e tempestiva a tutti gli stakeholder
- Miglioramento continuo: Revisione periodica e apprendimento da ogni operazione
- Velocità: La gestione del rischio non deve rallentare l'execution

SEZIONE 1: RISK MANAGEMENT FRAMEWORK

La gestione del rischio in Minerva segue un sistema a tre livelli (Tier) che determina l'azione appropriata in fase di intake e durante l'intero ciclo di vita dell'engagement. Questo sistema è ispirato ai principi dello standard ISO 31000:2018, adattato al contesto di una boutique advisory non regolamentata.

1.1 Sistema di Classificazione a Tre Livelli

TIER 1: BLOCCO AUTOMATICO / ESCALATION IMMEDIATA

I red flag di Tier 1 richiedono escalation immediata all'Investment Committee per una decisione prima di impegnare qualsiasi risorsa. Se uno qualsiasi di questi fattori è presente, l'engagement deve essere declinato oppure sottoposto a intensa revisione di compliance.

Caratteristiche Tier 1:

- Rischio sistemico per Minerva (reputazione, legale, finanziario)
- Potenziale violazione di legge (AML, sanctions, frode)
- Conflitto di interesse non mitigabile
- Esposizione criminale del cliente

Categoria Red Flag	Indicatore Specifico	Servizi	Azione
Rischio Regulatory — OFAC/Sanctions	Cliente in lista OFAC, sanzioni internazionali EU/UN, o PEP da giurisdizione ad alto rischio	TUTTI	Decline immediato o intensa review compliance
Frode / Disonestà Evidente	Falsificazione materiale dei bilanci, false rappresentazioni di asset, passività nascoste scoperte in intake	TUTTI	Decline engagement; consultare legale su obbligo whistleblowing
Red Flag AML — Fonte Fondi	Source of funds non documentata, business cash-heavy senza spiegazione credibile, pattern di structuring	TUTTI	Escalation KYC; potenziale SAR (Segnalazione Operazione Sospetta)
Conflitto di Interesse Materiale	Minerva già advisa controparte nella stessa transazione, conflitto relazionale maggiore non sanabile con waiver	M&A, Cross-Border, Debt	Decline salvo written waiver firmato da tutte le parti
Rischio Reputazionale — Esposizione Criminale	Cliente coinvolto in litigation attiva con implicazioni penali, violazioni ambientali o lavorative	TUTTI	Valutazione rischio reputazionale; approvazione IC obbligatoria

Protocollo Tier 1:

Red Flag Tier 1 Identificato

↓

Notifica Investment Committee entro 4 ore

↓

Assessment Compliance (AML/KYC/Reputazionale)

↓

Decisione IC:

- [A] [A] DECLINE Engagement (raccomandato nel 95% dei casi)
- [B] [B] ESCALATE a full compliance review (raro, richiede approvazione unanime IC)
- [C] [C] REQUEST waiver / condizioni speciali (solo se rischio credibilmente mitigato)

↓

Documentazione completa nel file di progetto:

- Email di escalation con dettagli specifici del red flag
- Assessment scritto del Compliance Lead (rischio AML, reputazionale, legale)
- Decision memo IC (accettazione / declino / condizioni speciali)
- Se decline: Comunicazione professionale al cliente (senza dettagli interni)
- Se escalation: Documentazione condizioni speciali nell'engagement letter

TIER 2: PROCEDERE CON CONDIZIONI E MITIGAZIONI

I red flag di Tier 2 non bloccano automaticamente l'engagement, ma richiedono mitigazioni documentate e approvazione da parte di EP Lead o IC (se fee >€500.000).

Significa: "Procediamo, ma con controlli extra, documentazione supplementare, e azioni preventive specifiche."

Trigger Tier 2: Red flag presente, ma rischio condizionato, mitigabile, o circostanziale.

Protocollo Tier 2:

Red Flag Tier 2 Identificato

↓

EP Lead assegnato valuta entro 24 ore

↓

Documentazione dei mitigants:

- Descrizione specifica del red flag
- Perché non è blocco automatico (non Tier 1)
- Quali mitigazioni saranno implementate
- Chi è responsabile per il monitoring
- Timeline per riduzione del rischio

↓

Approvazione:

- EP Lead sign-off (se fee ≤€500.000)
- IC sign-off (se fee >€500.000 o rischio complesso)
- Inserimento nel Risk Register
- Disclosure al cliente (se applicabile)

↓

Procedere con monitoring rafforzato

TIER 3: INFORMATIVO — PROCEDERE CON MONITORAGGIO

I red flag di Tier 3 non bloccano l'engagement, ma richiedono monitoraggio rafforzato e documentazione continua. Sono fattori che devono essere tracciati durante tutto l'engagement per early warning.

Red Flag	Servizio	Protocollo Monitoraggio	Trigger Escalation
Venditore Prima Volta (no esperienza M&A)	M&A Sell-Side	Check-in più frequenti, gestione aspettative, educazione sul processo	Se venditore diventa non cooperativo o aspettative irrealistiche
Struttura Familiare con Dispute Attive	Wealth / FO / M&A	Documentare tutte le decisioni, consenso familiare critico	Se disputa familiare escala e blocca decision-making
Leva Finanziaria Elevata (>4x EBITDA)	Debt / M&A LBO	Stress-test financing, sensitivity su EBITDA, buffer covenant	Se leva raggiunge >5x o covenant cushion <1.0x
Business Dipendente da Singolo Founder	Fundraising / Wealth / M&A	Key person insurance, piano successione, rischio revenue cliff	Se founder diventa non disponibile
Cambio Regolamentare/Mercato Imminente	Energy, Tech, Real Estate	Implicazioni timeline, costo adattamento, scenario planning	Se cambio avviene prima del previsto
Network Advisor Frammentato	Tutti i Servizi	Minerva coordina proattivamente, protocollo comunicazione chiaro	Se advisor si bloccano a vicenda
Soci di Minoranza con Quote Significative	M&A / Wealth / Fundraising	Obbligo disclosure, consenso/waiver richiesto per azioni maggiori	Se socio di minoranza blocca decisione
Volatilità Cambio Elevata	Cross-Border, RE Intl	Strategia hedging, rischio valutario quantificato, scenario analysis	Se swing FX supera $\pm 10\%$

1.2 Red Flag per Servizio — Servizi Core

Questa sezione dettaglia i red flag specifici per ciascuno dei 4 servizi Core di Minerva (eseguiti internamente).

SERVIZIO #1: M&A & INVESTMENTS

Include: Fusioni e acquisizioni, cessioni, LBO, fundraising, capital markets.

TIER 2 RED FLAG — M&A SELL-SIDE, a titolo esemplificativo:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Valutazione Drammaticamente Sopra Mercato	Venditore richiede €100M, comparables €60-70M, aspettative irrealistiche	Meeting reality-check con venditore + valutatore terzo indipendente; documented valuation opinion; se venditore non cede → decline mandato	Review mensile valutazione; adjust positioning; comunicare realismo a pool buyer
Contratti Principali con Change-of-Control	Contratti clienti (>20% revenue) contengono clausole CoC, terminabili su acquisizione	Segnalare nel CIM; pre-negoziare consensi clienti pre-LOI; strutturare deal per mitigare (earnout, seller financing, retention bonus)	Tracciare comunicazioni clienti; ottenere consensi scritti pre-closing
Titolarità IP Non Chiara	Assegnazione IP incompleta a società, brevetti non registrati, founder trattiene claim	Richiedere legal scrub e audit pre-marketing; clear assignment da founder a società; verifica registrazione brevetti	Audit IP pre-closing; representation & warranty; struttura indemnity
Contenziosi Nascosti	Scoperta di dispute significative durante DD, venditore non ha rivelato pre-LOI	Halt immediato al processo; legal opinion su esposizione; potenziale claim vs venditore; rinegoziare indemnity e cap	Full litigation disclosure pre-closing; escrow per indemnity; seller insurance
Founder Riluttante su Exit	Founder dice "voglio vendere" ma vuole veto su scelta buyer, termini, timeline; personalità controllante	Governance con clear seller support letter; exit timeline dettagliato; documented founder buy-in	Check-in mensile con founder; allineamento scritto su key terms pre-LOI; mediazione se disputa

TIER 2 RED FLAG — M&A BUY-SIDE a titolo esemplificativo:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Target con Passività Nascoste	Scoperta debiti off-balance sheet, garanzie non disclosure, contingent liabilities	Full financial DD con specialisti; escrow significativo; R&W insurance	Monitoraggio post-closing; audit periodici
Venditori Multipli Non Allineati	Azionisti di minoranza in disaccordo su prezzo o termini	Pre-negoziare con tutti i seller; drag-along enforcement; mediazione	Weekly alignment check; documentare consensi
Rischio Antitrust	Combinazione potrebbe trigger review AGCM o EC	Legal opinion antitrust pre-LOI; valutare remedies	Monitoraggio iter autorizzativo
Integrazione Complessa	Sistemi IT incompatibili, culture aziendali divergenti	Due diligence operativa; integration plan dettagliato	PMI tracking post-closing

SERVIZIO #2: REAL ESTATE ADVISORY, a titolo esemplificativo

Include: Vendita/acquisto immobili, valorizzazioni, sviluppo, asset management.

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Abusivismi Edilizi Significativi	Costruzioni senza permesso, sanatoria scaduta/impossibile, violazioni strutturali	Richiedere parere tecnico-legale su percorso sanatoria; se non fattibile → immobile non commerciabile; educazione cliente su costi/tempistiche	Tracking compliance mensile; certificazione ambientale e strutturale; disclosure a buyer
Sospetta Contaminazione Ambientale	Sito ex-industriale, mancano studi ambientali, buyer esitante, potenziale liability	Phase I obbligatoria (historical assessment) + Phase II (soil testing) se rischio elevato; bonifica può eccedere valore immobile	Compliance ambientale trimestrale; report Phase I/II; assicurazione rischio se disponibile
Titolo di Proprietà in Disputa	Proprietario non registrato correttamente, sequestro cautelativo in corso, terza parte reclama interesse	Richiedere parere legale su chiarezza titolo; se disputa irrisolvibile → vendita impossibile	Verifica titolo trimestrale; aggiornamenti legali; tracking negoziazione settlement
Immobile Occupato Senza Titolo	Inquilino rifiuta pagare, processo sgombero lungo, buyer non interessato	Deal-killer se non risolvibile pre-closing; potrebbe richiedere anni di litigation	Escalation sgombero; procedimenti legali; documentare timeline per buyer; potenziale adjust struttura deal
Inquilino Ostile con Contratto Lungo	Commerciale con inquilino protetto, recesso difficile, inquilino con potere di blocco	Analizzare termini lease in dettaglio; se inquilino ha veto su vendita → valore asset significativamente ridotto	Compliance lease annuale; relazioni inquilino; tracking negoziazione buyout

SERVIZIO #3: STRATEGY CONSULTING, a titolo esemplificativo

Include: Piani strategici, business plan, riorganizzazioni, market entry.

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Scope Creep Probabile	Cliente richiede continuamente extra senza budget aggiuntivo	Change order firmato obbligatoriamente prima di procedere con lavoro extra	Review scope settimanale; documentare richieste
Qualità Dati Insufficiente	Dati forniti dal cliente inaffidabili, incompleti, contraddittori	Data validation; caveat espliciti nei deliverables; request dati mancanti con deadline	Audit dati mensile; tracking gap
Stakeholder Disallineati	Management vs Board con visioni opposte; sponsor interno debole	Meeting di allineamento pre-kickoff con tutti gli stakeholder; documentare consenso	Check-in bi-settimanali; escalation se disallineamento persiste
Capacità Implementativa Assente	Cliente non ha risorse per eseguire raccomandazioni	Approccio a fasi; assessment risorse; potenziale scope esteso a implementation support	Review capacità trimestrale
Aspettative Risultati Irrealistiche	Cliente si aspetta turnaround in 3 mesi, situazione richiede 18 mesi	Reality-check documentato; timeline realistico concordato; milestone intermedie	Tracking milestone mensile

SERVIZIO #4: WEALTH MANAGEMENT, a titolo esemplificativo

Include: Family office setup, asset allocation, pianificazione successoria, governance familiare.

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Conflitti Familiari Acuti	Rami familiari in aperta opposizione su strategia, dispute successorie, litigiosità tra beneficiari	Richiedere pre-mediazione da parte neutrale prima di Fase 2; governance advisor neutrale; documented family agreement su decision-making	Review governance familiare trimestrale; escalation se conflitto riaffiora
Successione Senza Testamento	Patrimonio >€50M, deceduto senza testamento formale, famiglia multi-generazionale non coordinata	Mandato succession planning come priorità PRIMA di setup FO; redazione testamento immediata; tax planning efficienza	Monitoraggio timeline; enforcement completamento testamento entro 90 giorni
Advisor Incumbent Ostile	Banca/studio storico rifiuta collaborazione, non consegna documenti, protettivo su relazioni	Cliente deve ottenere buy-in advisor incumbent O rimuoverli; Minerva non può operare in silo	Meeting con tutti advisor (Minerva + incumbent) per allineamento; documented protocollo
Strutture Estere Opache	Holding estera con titolarità poco chiara, trust in giurisdizione privacy, struttura complessa senza clear beneficial ownership	Richiedere full transparency; asserire beneficial ownership disclosure; full dichiarazione CRS/FATCA; se rifiuta → non procedere (AML)	Certificazione beneficial ownership annuale; review struttura trimestrale
Source of Wealth Non Chiara	Patrimonio significativo senza documentazione origine	Enhanced KYC obbligatorio; documentazione bancaria, fiscale, legale	Review SOW annuale; aggiornamento documentazione

1.3 Red Flag per Servizio — Servizi Partner

Questa sezione dettaglia i red flag specifici per gli 8 servizi Partner (eseguiti da specialisti verticali nel panel Minerva).

SERVIZIO #5: LEGAL SERVICES, a titolo esemplificativo

Include: Assistenza legale M&A, contrattualistica, contenzioso, proprietà intellettuale.

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Conflitto con Cliente Esistente	Parte avversa è cliente attuale o passato Minerva/Partner	Decline mandato O firewall con waiver scritto da entrambe le parti	Check COI Register prima di ogni mandato
Rischio Litigation Elevato	Caso con probabilità soccombenza alta, esposizione significativa	Educazione cliente su rischi; risk disclosure scritto; valutazione settlement	Review caso mensile; tracking evoluzione
Fee Dispute Probabile	Cliente ha storia di contestazione fees	Engagement letter chiaro con milestone; preventivo dettagliato; approvazione scritta extra	Review billing bi-settimanale
Complessità Giurisdizionale	Caso coinvolge 3+ giurisdizioni con leggi conflittuali	Team multi-giurisdizionale; legal opinion su governing law; client education	Coordination call mensile
Deadline Critiche Ravvicinate	Prescrizione imminente, termini perentori	Risk assessment; prioritizzazione; comunicazione cliente su rischi	Daily tracking deadline

SERVIZIO #6: TAX & ACCOUNTING (Business Consulting) , a titolo esemplificativo

Include: Pianificazione fiscale, compliance, restructuring fiscale, transfer pricing, contabilità.

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Pianificazione Fiscale Aggressiva	Cliente richiede strutture borderline o grey area	Risk disclosure scritto; legal/tax opinion formale; documentazione robusta	Review posizione fiscale annuale; monitoraggio giurisprudenza
Documentazione Mancante	Documenti fiscali incompleti, contabilità disordinata	Request documenti con deadline; caveat in deliverables; educazione cliente	Tracking documenti mensile; escalation se gap persistono
Complessità Multi-Giurisdizionale	5+ giurisdizioni fiscali coinvolte; transfer pricing complesso	Team specialista; coordination protocol; documentazione simultanea	Review giurisdizioni trimestrale
Contenzioso Fiscale Pendente	Accertamenti in corso, ricorsi pendenti	Assessment esposizione; strategia contenzioso; accantonamenti	Tracking iter contenzioso mensile
Cambio Normativo Imminente	Nuova legislazione fiscale in arrivo che impatta struttura	Scenario planning; strutture alternative; timing optimization	Monitoraggio legislativo continuo

SERVIZIO #7: ENERGY & INFRASTRUCTURE, a titolo esemplificativo

Include: Project development, PPA, permitting, grid connection, project finance.

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Risorsa Inferiore alle Aspettative	Assessment P50 pessimistico, sito non idoneo, yield wind/solar marginale	Richiedere technical review indipendente; se NPV progetto marginale → viabilità finanziaria compromessa	Assessment risorsa trimestrale; review ingegneria indipendente; re-forecast finanziario
Permessi Bloccati	VIA (Valutazione Impatto Ambientale) bloccata, diniego paesaggistico, appeal pendente	Valutare probabilità sblocco; timeline incerto → progetto non bancabile	Tracking regolamentare mensile; status appeal; timeline pressure; scenario planning
Titolo Terreno Incerto / Proprietario Non Cooperativo	Opzione scade, proprietario richiede prezzo significativamente superiore, rischi relocation	Negoziare immediatamente; se proprietario non disponibile → progetto non fattibile; strutturazione opzione acquisto essenziale	Tracking opzione trimestrale; relazioni proprietario; assessment sito backup
Acquirente PPA Assente / Non Si Impegna	Grid operator OK, ma utility/corporate buyer riluttante a firmare PPA lungo termine	Senza PPA → progetto non finanziabile (deal blocker); critico per bankability progetto	Status negoziazione PPA mensile; tracking interesse buyer; strutture offtake alternative
Costo Connessione Rete >30% CAPEX	Costi connessione esplodono oltre aspettative, timeline rete incerto, ritardi distributore	Rinegoziare con distributore; se viabilità economica fallisce → progetto abbandonato	Tracking costo connessione trimestrale; engagement distributore; re-forecast CAPEX

SERVIZIO #8: UHNW SERVICES, a titolo esemplificativo

Include: Servizi per rimpatriati, nuovi entranti in Italia, relocation internazionale, regime impatriati.

TIER 1 RED FLAG (BLOCCO AUTOMATICO):

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Tentativo Evasione Fiscale	Cliente chiede di nascondere asset, evitare obblighi reporting, strutturazione illegale	DECLINE IMMEDIATO; documentare rifiuto scritto; consultare legale su obbligo segnalazione	N/A — DECLINE
Sanctions Exposure	Cliente o beneficial owner in lista sanctions EU/US/UN	DECLINE IMMEDIATO; non procedere con alcuna attività	N/A — DECLINE
Fonte Fondi Criminale	Evidenza o forte sospetto che patrimonio deriva da attività criminale	DECLINE IMMEDIATO; valutare obbligo SAR	N/A — DECLINE

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Source of Funds Non Chiara	Patrimonio estero significativo senza documentazione adeguata	Full KYC Livello 2 obbligatorio; documentazione bancaria completa; legal attestation se complesso	Certificazione annuale; aggiornamento documentazione
Beneficial Ownership Opaca	Catena proprietà murky, strutture offshore per privacy, chain of ownership non chiara	Full KYC assessment; identificazione beneficial owner; documentation trail; se unable → non procedere (AML)	Certificazione BO annuale; verifica source of funds; filing regolamentare
Litigation Multi-Giurisdizionale	Dispute in 3+ paesi, governing law non chiara, enforcement impossibile	Legal opinion scritta; cost/benefit analysis; costi litigation probabilmente superano valore transazione	Status litigation trimestrale; coordinamento counsel; supporto negoziazione settlement
Timeline Approvazione Regulatoria Indefinito	Golden power review, FDI screening, ma nessun timeline o criteri chiari	Engage con autorità proattivamente; se timeline potrebbe essere anni → viabilità deal questionabile	Update status regolamentare mensile; comunicazione autorità; timeline pressure management
Relocation Familiare Complessa	Minori coinvolti, situazioni divorzio, questioni custodia internazionale	Specialista family law; coordinamento multi-giurisdizionale; timeline realistico	Status famiglia mensile; tracking autorizzazioni

SERVIZIO #9: TECHNOLOGY & DIGITAL ADVISORY, a titolo esemplificativo

Include: Digital transformation, IT strategy, cybersecurity, software selection, tech due diligence.

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Assenza Governance IT / Sicurezza Ignorata	Nessun CTO, sistemi legacy non mantenuti, zero protocolli sicurezza, shadow IT endemico	Recruitment CTO prioritario; security audit prima di selezione sistemi; implementazione framework governance	Tracking onboarding CTO trimestrale; completamento security audit; build governance
Vendor Lock-In Estremo / No Exit	Software proprietario custom, dati in formato binario, nessuna capability export	Rinegoziare contratto con vendor per clausole exit; pianificare major replacement; rischio migrazione alto	Review relazione vendor annuale; tracking amendment contratto; documentazione pathway exit
Non Compliance GDPR/Privacy	Violazioni GDPR evidenti (no DPA, dati processati illegalmente all'estero, no consenso)	Piano remediation immediato; potenziale sanzione regolatoria o azione legale; nomina privacy officer	Audit compliance GDPR mensile; tracking remediation; liaison regolamentare
Shadow IT Parallelo a Sistemi Ufficiali	Business unit usano sistemi cloud non approvati, data silo, nessuna integrazione	Governance + audit; consolidamento impossibile se operations dipendono da shadow systems	Audit IT trimestrale; inventario shadow IT; pianificazione consolidamento
Storia Incidenti Cybersecurity Non Disclosure	Breach noto avvenuto, ma no IR plan, no lessons learned, incidenti ripetuti	Policy IR obbligatoria + training dipendenti; se pattern incidenti → rischio reputazionale significativo	Audit cybersecurity annuale; tracking incidenti; verifica IR plan; completamento training

SERVIZIO #10: BANKING SERVICES, a titolo esemplificativo

Include: Debt advisory, restructuring, refinancing, covenant negotiation, cash management.

NOTA: Fondo Strategico NON applicato a questo servizio.

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Covenant Breach Silente / Non Disclosure	Azienda in breach, banche non ancora consapevoli, potenziale waiver request	Piano remediation immediato o rinegoziazione; se banche scoprono indipendentemente → relazione deteriora criticamente	Monitoraggio covenant mensile; comunicazione lender; tracking remediation
Insolvenza Imminente Senza Via Percorribile	Posizione cassa critica, no miglioramento cash flow visibile, burn rate insostenibile	Strategia turnaround o restructuring necessaria; se insolvenza chiara → receivership possibile	Assessment finanziario trimestrale; monitoraggio cash flow; sviluppo piano turnaround
PFN Sottostimata / Passività Nascoste	Debito off-balance sheet scoperto durante DD, esposizione > public disclosure	Restatement PFN completo; lender adjust EBITDA downward, calcolo leverage fallisce	Verifica leverage mensile; monitoraggio covenant cushion; comunicazione lender
Transazioni Parti Correlate Mascherate	Management fees, prestiti da related parties, priced unfairly, no arm's length	Full disclosure a lender; lender stress EBITDA downward, facility structure compromised	Review RPT trimestrale; reporting lender; verifica pricing
Cash Flow Stagionale Non Trasparente	Revenue appare stabile, ma highly seasonal; working capital needs enormi	Lender stress-test su seasonal swings; struttura revolver facility deve accomodare	Monitoraggio cash flow mensile; documentazione seasonal adjustment; comunicazione lender

SERVIZIO #11: INSURANCE BROKERAGE, a titolo esemplificativo

Include: Brokeraggio assicurativo, risk assessment, placement, claims management.

NOTA: Fondo Strategico NON applicato a questo servizio.

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Rischio Sotto-Assicurato	Coverage inadeguata per profilo business; gap significativi	Gap analysis completa; raccomandazione upgrade coverage; documentare rischi residui	Review coverage annuale; tracking upgrade
Storia Sinistri Avversa	Multiple claims, aumento premi, carrier reluctant	Piano mitigazione rischio; negoziazione carrier; diversificazione coverage	Review sinistri trimestrale; tracking premi
Rischio Lapse Polizza	Cliente dimentica rinnovi; coverage gaps	Reminder automatizzati; calendar tracking; notifica anticipata	Tracking rinnovi mensile
Carrier Instabile	Compagnia assicurativa con rating deteriorato	Diversificazione carrier; monitoraggio rating; piano contingency	Review rating carrier trimestrale
Coverage Esclusioni Non Comprese	Cliente non capisce limitazioni polizza	Educazione cliente; documentazione esclusioni; review congiunta	Annual policy review con cliente

SERVIZIO #12: CROSS-BORDER SERVICES, a titolo esemplificativo

Include: Operazioni internazionali, FDI, golden power, strutturazione cross-border, regulatory compliance.

TIER 1 RED FLAG (BLOCCO AUTOMATICO):

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Tentativo Evasione Fiscale	Cliente chiede a Minerva di nascondere asset, evitare obblighi reporting, strutturazione illegale	DECLINE IMMEDIATO; consultare legale su obbligo whistleblowing; documentare rifiuto scritto	N/A — DECLINE

TIER 2 RED FLAG:

Red Flag	Trigger	Mitigazione	Monitoraggio
Source of Funds / Beneficial Ownership Non Chiara	Cliente riluttante a disclosure origine capitale, strutture offshore per privacy, chain of ownership murky	Full KYC assessment; identificazione beneficial owner; documentation trail; se unable → non procedere (AML)	Certificazione BO annuale; verifica source of funds; filing regolamentare
Sistemi Legali Conflittuali / Compliance Impossibile	Due paesi richiedono azioni conflittuali, compliance simultanea impossibile per legal expert	Legal opinion scritta su irreconciliabilità; documentare rischio; cliente assume liability esplicitamente	Input legal expert; documentazione rischio; indemnity cliente; verifica compliance trimestrale
Litigation Multi-Giurisdizionale Pendente	Dispute in 3+ paesi, governing law non chiara, enforcement impossibile	Escalation; costi litigation probabilmente superano valore transazione; educazione cliente su rischi	Status litigation trimestrale; coordinamento counsel legale; supporto negoziazione settlement
Timeline Approvazione Regolatoria Indefinito	Golden power review, FDI screening, ma nessun timeline o criteri chiari	Engage con autorità proattivamente; se timeline potrebbe essere anni → viabilità deal questionabile	Update status regolamentare mensile; comunicazione autorità; timeline pressure management
Sanctions Screening Complesso	Operazione coinvolge giurisdizioni con regimi sanctions diversi (EU vs US)	Screening multi-regime; legal opinion; structure per compliance entrambi regimi	Screening trimestrale; aggiornamento su nuove sanctions

SEZIONE 2: PROGRAMMA DI COMPLIANCE

Minerva Partners, pur non essendo soggetto obbligato ai sensi del D.Lgs. 231/2007, adotta volontariamente best practice in materia di AML/KYC, GDPR e standard professionali per tutelare la reputazione della piattaforma e dei suoi clienti.

2.1 AML/KYC (Antiriciclaggio / Adeguata Verifica Clientela)

Normativa di riferimento:

- D.Lgs. 231/2007 (implementazione 4th EU AML Directive)
- 5th EU AML Directive (entrata in vigore 2020, focus su beneficial ownership e rischi tecnologici)
- FATCA (US Foreign Account Tax Compliance) — se cliente con US nexus
- CRS (Common Reporting Standard) — scambio automatico informazioni OCSE
- Regolamento Europeo GDPR 2016/679, operativo dal 25 maggio 2018, integrato dal Codice della Privacy italiano (D.Lgs. 196/2003) aggiornato dal D.Lgs. 101/2018.

Processo KYC — Obbligatorio per Tutti gli Engagement

FASE 1 — IDENTIFICAZIONE CLIENTE:

1. Cliente Persona Fisica:

- Nome completo, data di nascita, luogo di nascita
- Documento di identità valido (passaporto, carta identità, patente)
- Indirizzo di residenza
- Cittadinanza/e
- Disclosure beneficial ownership (se strutture di detenzione)

2. Cliente Persona Giuridica:

- Denominazione completa, numero registrazione
- Visura camerale (estratto registro imprese, non più vecchia di 90 giorni)
- Struttura beneficial ownership (soglia $\geq 25\%$)
- Identificazione Ultimate Beneficial Owner (UBO)
- Residenza fiscale e giurisdizione

3. Trust / Family Office:

- Trust deed / atto costitutivo
- Identificazione settlor, trustee, protector, beneficiari
- Giurisdizione e legge applicabile
- Patrimonio approssimativo (range)

4. Verifica Identificazione:

- Cliente fornisce documentazione ID governativa
- Minerva verifica contro database ufficiali ove disponibile
- Copia ID conservata in location sicura ad accesso controllato
- Data verifica registrata

FASE 2 — SOURCE OF FUNDS / BENEFICIAL OWNERSHIP:

Tipo Cliente	KYC Richiesto	Documentazione
Rischio Standard	KYC Base (sopra)	ID + una prova indirizzo
Rischio Elevato (UHNW, cross-border, strutture complesse)	Enhanced KYC	ID + 3+ documenti source of funds + beneficial ownership fino a ultimate owner
Giurisdizione Alto Rischio (per lista EU AML)	Intense KYC	Full audit trail source of funds + certificazione beneficial ownership + attestazione legale

Documentazione Source of Funds (se trasferimento fondi materiale / investimento):

- Estratti conto bancari mostranti origine fondi
- Dichiarazioni fiscali o documentazione impiego
- Prospetto investimenti o storico transazioni
- Se eredità: estratto testamentario o documentazione successoria
- Se vendita business: documentazione M&A mostrante proventi
- Attestazione legale da advisor qualificato se complesso

Dichiarazione Titolarità Beneficiaria

Per tutti i clienti con strutture, holding company, o elementi internazionali:

DICHIARAZIONE DI TITOLARITÀ BENEFICIARIA

Io/Noi sottoscritto/i, [NOME], dichiaro/dichiariamo che:

1. Sono il/i vero/i beneficiario/i finale/i delle risorse / patrimonio oggetto della relazione con Minerva Partners.
2. Non esiste alcuna persona fisica o giuridica che:
 - Esercita controllo su di me/noi
 - Possiede interesse economico >25% diretto o indiretto
 - Utilizza questa struttura per conto di terzi
3. Dichiaro/dichiariamo che le informazioni fornite a Minerva Partners sono complete e accurate secondo la mia/nostra conoscenza.
4. Comprendo/comprendiamo che Minerva Partners riporterà queste informazioni alle autorità competenti per obbligo di legge.

[FIRMA] _____ [DATA] _____

[VERIFICA IDENTITÀ] _____

Monitoraggio AML Continuativo

Calendario Review Periodico:

Tipo Cliente	Frequenza Review	Eventi Trigger
Basso Rischio (domestico, business standard)	Annuale	Qualsiasi cambio in business/struttura
Medio Rischio (cross-border, family office, complessità)	Semestrale (6 mesi)	Cambio proprietà, nuova giurisdizione, transazione significativa
Alto Rischio (UHNW internazionale, strutture, giurisdizione alto rischio)	Trimestrale	Qualsiasi transazione, qualsiasi cambio comunicazione

Certificazione AML Annuale

Ogni cliente deve fornire conferma annuale:

CERTIFICAZIONE AML ANNUALE — [ANNO]

[NOME CLIENTE] certifica che:

1. Informazioni KYC rimangono accurate (ID, residenza, beneficial ownership)
2. Nessun cambiamento in persone coinvolte, struttura, o giurisdizioni
3. Fonte dei fondi rimane come precedentemente documentata
4. Nessuna criminal charge, azione regolatoria, o issue reputazionale

Se cambiamento: Notificare Minerva entro 5 giorni lavorativi

[FIRMA CLIENTE] _____ [DATA] _____

[FIRMA COMPLIANCE MINERVA] _____

Procedura SAR (Segnalazione Operazione Sospetta)

Se Minerva identifica attività sospetta, deve essere valutata segnalazione SAR alle autorità:

Indicatori Attività Sospetta:

- Depositi contanti significativi senza giustificazione business
- Flussi fondi rapidi in entrata e uscita senza scopo chiaro
- Transazioni inconsistenti con modello business o profilo cliente
- Structuring (depositi multipli appena sotto soglie reporting)
- Riluttanza cliente a fornire documentazione KYC
- Uso di strutture complesse senza apparente scopo business
- Collegamenti a persone da giurisdizioni alto rischio o liste sanctions

Procedura Filing SAR:

Attività Sospetta Identificata

↓

Assessment Compliance Lead (24-48 ore)

↓

Documentazione Evidenze:

- Dettagli transazione
- Gap o inconsistenze KYC
- Comunicazioni cliente
- Documentazione rilevante

↓

Review Interno (EP + Compliance + Legale)

↓

Decisione Filing SAR:

- SÌ → File con UIF (Unità di Informazione Finanziaria — Italia)
- NO → Documentare decisione + rationale

↓



CRITICO: NON disclosure filing SAR a cliente (obbligo legge italiana)

2.2 GDPR e Protezione dei Dati

Minerva Partners processa dati personali di clienti, beneficiari, dipendenti e advisor. La compliance con il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) dell'UE è obbligatoria.

Principi di Protezione Dati (GDPR Articoli 5-22)

Liceità, Correttezza, Trasparenza:

- Dati personali processati solo per scopi legittimi (advisory, wealth management, execution transazioni)
- Processing basato su base legale: Consenso (esplicito, informato), Contratto (necessario per engagement), Obbligo legale (fiscale, AML), Interessi vitali (raro), Task pubblico o interessi legittimi

Limitazione Finalità:

- Dati personali raccolti per scopo specifico (es. M&A advisory)
- Non possono essere riutilizzati senza consenso esplicito o nuova base legale

Minimizzazione Dati:

- Raccogliere solo dati personali necessari per lo scopo
- Non raccogliere informazioni in eccesso

Accuratezza:

- Dati personali devono essere accurati e mantenuti aggiornati
- Cliente responsabile per accuratezza informazioni fornite; Minerva si affida a rappresentazioni cliente

Limitazione Conservazione:

- Dati personali conservati solo per il tempo necessario
- Per file clienti: Conservare durante engagement + 10 anni post-conclusione (legal hold per potenziali dispute)
- Post-legal-hold: Cancellazione sicura

Integrità e Riservatezza (Sicurezza):

- Misure tecniche e organizzative per prevenire accesso non autorizzato
- Crittografia per dati sensibili
- Controlli accesso (role-based, need-to-know)
- Assessment sicurezza regolari

Data Processing Agreement (DPA)

Obbligatorio per tutti gli engagement clienti. Il DPA deve essere:

1. Firmato prima che qualsiasi dato personale venga condiviso
2. Incorporato nell'engagement letter OPPURE come documento separato
3. Coprire tutte le categorie dati, scopi processing, periodi conservazione, misure sicurezza

Clausole Standard DPA (da incorporare in engagement letter):

DATA PROCESSING AGREEMENT — COMPLIANCE GDPR

Il Cliente e Minerva Partners concordano quanto segue:

1. AMBITO

Minerva Partners processa dati personali forniti dal Cliente per:

- Servizi advisory (M&A, wealth, fundraising, fiscale, ecc.)
- Reporting regolamentare (AML, CRS, FATCA, autorità fiscali)
- Erogazione servizi professionali e comunicazione cliente

2. CATEGORIE DATI PROCESSATI

- Identificazione (nome, data nascita, ID, codice fiscale)
- Informazioni contatto (email, telefono, indirizzo)
- Informazioni finanziarie (saldi conto, holdings, reddito)
- Struttura familiare (beneficiari, coniuge, dipendenti)
- Informazioni fiscali (residenza, cittadinanza, posizioni fiscali)
- Dettagli transazionali (rilevanti per engagement)

3. PERIODO CONSERVAZIONE

- Durante engagement: Gestione file attiva
- Post-engagement: 10 anni (per requisiti legal hold italiani/EU)
- Post-legal-hold: Cancellazione sicura

4. MISURE SICUREZZA

- Storage dati crittografato (AES-256 o equivalente)
- Controlli accesso (role-based, principio need-to-know)
- Training protezione dati dipendenti
- Assessment sicurezza annuale
- Piano risposta incidenti (notifica breach entro 72 ore per GDPR Art. 33)

5. SUB-RESPONSABILI

Minerva Partners può coinvolgere sub-responsabili (provider cloud, advisor esterni).

Sub-responsabili attuali: Microsoft (Office 365), Google (Workspace), advisor legali/fiscali esterni.

Per qualsiasi nuovo sub-responsabile: Cliente notificato 2 settimane in anticipo; Cliente può obiettare per iscritto.

6. DIRITTI CLIENTE

Cliente ha diritto a:

- Accesso ai dati personali (richiesta accesso interessato)
- Rettifica (correggere dati inesatti)
- Cancellazione (eliminare dati, soggetto a legal hold 10 anni)
- Portabilità (richiedere dati in formato machine-readable)
- Limitazione (limitare processing)
- Revoca consenso (efficace su notifica)

Richieste da inviare a: [EMAIL PRIVACY MINERVA]

Termine risposta: 30 giorni

7. NOTIFICA DATA BREACH

Se si verifica breach di sicurezza (accesso non autorizzato, perdita, corruzione):

- Minerva notifica Cliente entro 72 ore
- Descrizione breach, categorie dati coinvolti, conseguenze probabili
- Misure intraprese o proposte per mitigare danno
- Persona di contatto per ulteriori informazioni

8. TRASFERIMENTI INTERNAZIONALI

Se dati personali trasferiti fuori EU/EEA:

- Deve essere verso paese con decisione adeguatezza EU, OPPURE
- Protetti da Standard Contractual Clauses (allegato)

Pratica attuale: Nessun trasferimento fuori EU/EEA senza consenso esplicito.

FIRME:

Cliente: _____ Data: _____

Minerva: _____ Data: _____

2.3 Standard Professionali e Codice di Condotta

Codice di Condotta Minerva Partners

Principi Fondamentali:

1. INTEGRITÀ E ONESTÀ
 - Tutti i consigli forniti con best efforts e valutazione onesta
 - Nessun conflitto di interesse nascosto o minimizzato
 - Trasparenza su fee, scope e limitazioni
 - Se errore scoperto, disclosure immediato e correzione
2. COMPETENZA E DILIGENZA
 - Servizi erogati secondo standard di settore (livello Big 4 / investment banking)
 - Advisor appropriatamente qualificati / esperti per il task
 - Formazione continua mantenuta
 - Documentazione di decision-making e analisi
3. RISERVATEZZA CLIENTE
 - Informazioni cliente mantenute nella massima riservatezza
 - Non disclosure a terze parti salvo richiesto per legge (AML, reporting fiscale) o con consenso esplicito
 - Post-engagement: Obbligo riservatezza continua indefinitamente
4. GESTIONE CONFLITTI DI INTERESSE
 - Tutti i potenziali conflitti disclosed per iscritto prima dell'engagement
 - Registro conflitti formale mantenuto
 - Se conflitto non può essere mitigato, engagement declinato
 - Firewall advisory stabiliti (separazione fisica team) se necessario
5. RESPONSABILITÀ PROFESSIONALE
 - Compliance con legge italiana e regolamenti EU (AML, GDPR, diritto lavoro, fiscale, ecc.)
 - Aderenza a codici professionali (se Partner membri di ordini professionali)
 - Risposta tempestiva a richieste regolatorie
 - Obblighi whistleblowing onorati (segnalare attività sospetta per AML, illeciti per D.Lgs. 231/2001)
6. CORRETTEZZA
 - Clienti trattati in modo equo e paritario
 - Nessuna pratica ingannevole
 - Termini di servizio ragionevoli
 - Trattamento equo (non preferire un cliente su un altro in modo sleale)

SEZIONE 3: PROTOCOLLO DI ESCALATION

Questa sezione definisce procedure chiare per escalation di issue operativi, di rischio e finanziari, con tempistiche e responsabilità definite.

3.1 Escalation Operativa

Trigger: Ritardi progetto, issue personale, sforamenti budget materiali, scope creep.

Processo:

Issue Operativo Sorge

(es. ritardo deliverable >5 giorni, team member non disponibile >2 settimane, sfioramento budget >10%)

↓

Project Lead identifica issue entro 24 ore

↓

Valutazione Severità:

MINORE (ritardo 1-2 giorni, cambio personale routine):

- Lead partner gestisce; notifica cliente se ritardo >2 giorni

MODERATO (ritardo 5-10 giorni, personale chiave out >1 settimana, budget +10-20%):

- Call Partner + cliente entro 24 ore
- Piano mitigazione presentato
- Re-stima timeline se necessario

MAGGIORE (ritardo >10 giorni, personale chiave non disponibile, budget >20%):

- Partner escalation a IC immediatamente
- Meeting cliente (Partner + EP) entro 48 ore
- Rinegoziazione scope / fee potrebbe essere richiesta

↓

Documentazione in File Progetto:

- Descrizione issue
- Root cause analysis
- Azioni mitigazione
- Comunicazione cliente
- Timeline rivisto

Scenari Specifici:

Issue Operativo	Trigger	Percorso Escalation	Notifica Cliente
Ritardo Deliverable	Data target mancata >5 giorni	EP Lead → se >10 giorni → IC	Entro 1 giorno da slippage; timeline rivisto entro 2 giorni
Assenza Personale Chiave	Advisor non disponibile >2 settimane	Project Lead identifica sostituto entro 5 giorni; briefing transizione entro 1 settimana	Se ruolo client-facing, notifica immediata; presentare sostituto
Sforamento Budget	Costo >10% sopra stima	Re-stima richiesta; se >20% → nuova stima + change order firmato prima di continuare	Entro 3 giorni da identificazione; proposta aggiustamento fee entro 5 giorni
Scope Creep	Cliente richiede lavoro chiaramente fuori scope engagement	Change order formale (scritto, fee allegata, impatto timeline) richiesto prima di procedere	Entro 2 giorni da richiesta cliente
Bottleneck Informativo	Cliente non riesce a fornire documentazione richiesta	Aggiustare timeline; documentare ritardo come lato cliente; procedere con info disponibili o sospendere engagement	Entro 2 giorni; notifica timeline rivisto o pausa
Conflitto Advisor	Advisor esterno (legale, fiscale) non disponibile o non responsive	Minerva Lead Partner coordina direttamente; se blocco → escalation a cliente per gestione advisor	Se impatta progetto, notifica entro 3 giorni

3.2 Escalation di Rischio

Trigger: Red flag scoperti durante engagement, issue compliance, potenziale esposizione regolatoria o legale.

Processo:

Issue di Rischio Sorge Durante Engagement

(es. litigation non disclosure, misstatement finanziario, breach GDPR, nuova concern AML, conflitto interesse)

↓

Project Lead identifica issue immediatamente (notifica obbligatoria entro 4 ore)

↓

Assessment Iniziale (Compliance Lead + EP Lead):

- Qual è l'issue specifico?
- Quanto è materiale (Tier 1 / Tier 2 / Tier 3)?
- La continuazione engagement è viable?
- È richiesta notifica regolatoria (SAR AML, privacy breach, ecc.)?

↓

Percorsi Escalation:

Se Tier 1 → Escalation immediata a IC + counsel legale (entro 24 ore)

Se Tier 2 → Assessment Partner + mitigants (entro 48 ore)

Se Tier 3 → Documentare + monitorare (entro 1 settimana)

↓

Decisione:

CONTINUA: Engagement continua con monitoring rafforzato / mitigants

PAUSA: Engagement sospeso in attesa risoluzione

TERMINA: Engagement terminato; work product consegnato secondo protocollo

↓

Documentazione in Risk Register + File Progetto:

Data identificazione issue

Percorso escalation

Decisione interna

Comunicazione cliente (se richiesta)

Azioni remediation

3.3 Escalation Finanziaria

Trigger: Dispute fee, sforamenti spese materiali, mancato pagamento cliente, rinegoziazione budget.

Dispute Fattura

Processo:

Cliente contesta fattura

↓

Contatto cliente entro 2 giorni

↓

Identificare Motivo:

Malinteso scope?

Qualità deliverable?

Domanda su importo fee?

↓

Fornire breakdown dettagliato fattura se richiesto

↓

Risoluzione entro 10 giorni o escalation a EP Lead

↓

Se ancora irrisolto → IC review

Mancato Pagamento (>30 giorni oltre scadenza)**Processo:**

Fattura inviata [DATA] → Scadenza [DATA] → Non pagata [DATA]

↓

+10 giorni: Finance invia reminder pagamento (tono professionale)

↓

+20 giorni: Se ancora non pagato → escalation a EP Lead

↓

+30 giorni: Se ancora non pagato → IC coinvolto

↓

+45 giorni: Azione legale o sospensione engagement

Sforamento Budget (>20%)**Processo:**

Re-stima obbligatoria con breakdown chiaro

Approvazione cliente scritta richiesta PRIMA di lavoro aggiuntivo

Se ritardi lato cliente → no riduzione fee (cliente responsabile)

Se sforamento Minerva → discutere cost-sharing o aggiustamento fee

Scenari Specifici:

Issue Finanziario	Risposta Standard	Trigger Escalation
Dispute Fattura ("costo più alto del previsto")	Fornire breakdown dettagliato ore/servizi; chiarire scope se malinteso	Se irrisolto dopo 10 giorni o se cliente minaccia azione legale
Bypass Pre-approvazione Spese	Se >€5K e non pre-approvato: Ottenere approvazione retroattiva partner; discutere rimborsabilità con cliente	Se spesa legittimamente non rimborsabile ma non contestata fino a fattura
Pagamento in Ritardo (>30 giorni)	Reminder pagamento; se ancora non pagato dopo 10 giorni → follow-up partner; se 30 giorni → IC + potenziale azione legale	Minaccia azione legale; considerazione sospensione engagement
Sforamento Budget (>20%)	Project lead re-stima con breakdown chiaro; approvazione cliente richiesta prima di lavoro aggiuntivo	Se sforamento è per ritardi lato cliente (non Minerva); se espansione scope non pre-approvata
Richiesta Piano Pagamento Cliente	Valutare impatto cash flow; proporre termini pagamento estesi se fattibile (es. 50% ora, 50% in 30 giorni)	Se piano pagamento comprometterebbe cash flow Minerva; se nessun accordo raggiunto

SEZIONE 4: GESTIONE DEI CONFLITTI DI INTERESSE

Questa sezione definisce il sistema di identificazione, documentazione e gestione dei conflitti di interesse, elemento critico per mantenere la fiducia dei clienti e la reputazione di Minerva.

4.1 Registro dei Conflitti (COI Register)

Minerva Partners mantiene un Registro Conflitti vivo di tutti i conflitti passati, presenti e potenziali. Il registro è aggiornato settimanalmente (ogni venerdì) e costituisce lo strumento principale per la gestione proattiva dei conflitti.

Struttura Entry Registro

MINERVA PARTNERS — REGISTRO CONFLITTI DI INTERESSE

Ultimo Aggiornamento: [DATA] | Aggiornato da: [NOME]

[CLIENTE] — [SERVIZIO]

- └ Servizio: [Uno dei 12 servizi Minerva]
 - └ Contatto Cliente: [NOME, ruolo]
 - └ Periodo Engagement: [DATA INIZIO] — [DATA FINE / IN CORSO]
 - └ Fee Attesa: €[IMPORTO]
 - └ Status: ATTIVO / COMPLETATO / SOSPESO
 - └ Potenziali Conflitti Identificati:
 - └ ☐ Advisor controparte nella stessa transazione
 - └ ☐ Relazione con competitor/parte avversa
 - └ ☐ EP/Partner ha relazione personale/familiare con controparte
 - └ ☐ Advisory precedente a parte correlata
 - └ ☐ Co-investment opportunity (EP/Partner vogliono investire)
 - └ ☐ Altro: [SPECIFICARE]
 - └ Valutazione Materialità: REMOTO / MODERATO / MATERIALE
 - └ Mitigazione Implementata:
 - └ ☐ Firewall stabilito (separazione fisica team)
 - └ ☐ Waiver scritto ottenuto da [PARTE]
 - └ ☐ Advisor specifico ricusato da engagement
 - └ ☐ IC approval ottenuto
 - └ ☐ Altro: [SPECIFICARE]
 - └ Data Identificazione: [DATA]
 - └ Data Risoluzione: [DATA] (se applicabile)
 - └ Owner Entry: [NOME EP]
-
-

Processo Aggiornamento Registro

1. SYNC SETTIMANALE (Ogni Venerdì):

Compliance Lead + EP review nuovi engagement della settimana

Identificare potenziali conflitti vs. base clienti esistente

Aggiungere nuove entry o aggiornare conflitti in corso

Verificare status conflitti aperti

Documentare azioni intraprese

2. SCREENING NUOVO ENGAGEMENT:

Nome cliente + parti correlate screened contro registro PRIMA di accettare mandato

Se conflitto identificato:

→ Valutare materialità (materiale vs. remoto)

→ Determinare mitigazione (firewall, waiver, recusal, decline)

→ Ottenere approvazioni necessarie (EP Lead, IC se materiale)

→ Documentare decisione

3. RISERVATEZZA REGISTRO:

Registro Conflitti trattato come documento confidenziale

Accesso ristretto a: IC, Compliance Lead

Non condiviso con clienti (salvo disclosure specifica richiesta per waiver)

Backup settimanale in location sicura

4.2 Firewall e Separazione

Quando esiste un conflitto materiale ma mitigabile, Minerva implementa firewall — separazione fisica e procedurale di team e informazioni.

Implementazione Firewall per Tipo Conflitto:

Tipo Conflitto	Misure Firewall	Owner
M&A Buy-Side + Sell-Side (Stessa Transazione)	Team progetto separati; nessuna comunicazione tra team; servizi condivisi (legale, fiscale) con access control; review partner di deliverable per assicurare no leakage info confidenziali	IC
Wealth Client + M&A Target (Parti Correlate)	Team separati; firewall su informazioni famiglia/azienda; accesso documenti ristretto; approvazione EP prima di qualsiasi engagement cross-service	EP + Compliance
Relazioni con Competitor	Team separati; nessuna interazione tra team clienti; firewall su informazioni competitive; oversight partner	EP Lead
Clienti Multipli Stesso Settore	Team industry mantenuto; ma firewall a livello progetto su info competitive; labeling documenti rigoroso (Confidenziale — [NOME CLIENTE]); access log mantenuti	Project Lead + Compliance
Transazioni Parti Correlate	Review fairness da terza parte neutrale; documentazione rafforzata; verifica pricing arm's length; potenziale waiver cliente	IC + Legale

Documentazione Firewall

Per ogni firewall implementato deve essere compilato:

MEMO IMPLEMENTAZIONE FIREWALL

Data: [DATA]

Conflitto: [DESCRIZIONE SPECIFICA CONFLITTO]

Parti Coinvolte: [CLIENTE A], [CLIENTE B] o [PARTE X]

Tipo Firewall: [Separazione team / Controllo accesso info / Oversight partner]

MISURE IMPLEMENTATE:

- ☐ Team progetto fisicamente separati
- ☐ Servizi condivisi (legale, fiscale) con access control in place
- ☐ Accesso documenti ristretto (system-level o review manuale)
- ☐ Protocollo comunicazione stabilito (no contatto cross-team)
- ☐ Oversight partner / review indipendente
- ☐ Riservatezza cliente/advisor mantenuta

PARTI RESPONSABILI:

Firewall Owner: [NOME EP]

Compliance Oversight: [NOME COMPLIANCE LEAD]

Implementazione Tecnica: [OWNER IT/OPS]

MONITORAGGIO:

- ☐ Check-in compliance firewall settimanale
- ☐ Audit mensile access log documenti
- ☐ Re-assessment conflitto trimestrale

SIGN-OFF:

EP Lead: _____ | Data: _____

Compliance Lead: _____ | Data: _____

4.3 Disclosure e Waiver

I conflitti DEVONO essere disclosed per iscritto ai clienti affected. Il timing del disclosure è critico.

Timing Disclosure:

PRIMA che l'engagement inizi (in engagement letter o disclosure separata)

Se conflitto emerge DURANTE engagement → entro 5 giorni lavorativi da identificazione

Template Lettera Disclosure Conflitto

[CARTA INTESTATA MINERVA]

[DATA]

[NOME CLIENTE]

[INDIRIZZO]

Oggetto: Disclosure di Potenziale Conflitto di Interesse

Gentile [Nome Cliente],

In conformità con i nostri obblighi professionali e il nostro impegno alla trasparenza, Minerva Partners comunica il seguente potenziale conflitto di interesse relativo al Suo engagement:

DESCRIZIONE CONFLITTO:

[Descrizione specifica del conflitto, es. "Minerva ha precedentemente assistito la Società XYZ su una materia correlata, il che potrebbe presentare un potenziale conflitto di interesse se ABC Ltd. venisse identificata come Sua controparte nella transazione."]

VALUTAZIONE MATERIALITÀ:

Il conflitto è valutato come [REMOTO / MODERATO / MATERIALE], per le seguenti ragioni:

[Motivazione, es. "Il precedente engagement con XYZ non è correlato alla Sua transazione e il team che gestisce il Suo engagement non ha alcun coinvolgimento con la precedente advisory XYZ."]

MISURE DI MITIGAZIONE:

Per gestire questo conflitto, Minerva implementerà le seguenti misure:

[Team progetto separati con firewall informativo]

[Oversight partner e review indipendente]

[Accesso documenti ristretto tramite controlli di sistema]

[Altre misure applicabili]

LE SUE OPZIONI:

1. ACCETTARE il conflitto e procedere con le misure di mitigazione in place
2. OBIETTARE al conflitto, nel qual caso Minerva [declinerà l'engagement / ricuserà advisor specifici / adeguerà lo scope]
3. RICHIEDERE informazioni aggiuntive o discussione prima di decidere

CONSENSO E WAIVER (se applicabile):

Firmando di seguito, Lei riconosce che Minerva ha comunicato questo potenziale conflitto, spiegato le misure di mitigazione, e Lei **ACCONSENTE** alla continuazione dell'engagement di Minerva sulla Sua materia, comprendendo le misure di mitigazione in place.

Se Lei **NON** acconsente, La preghiamo di indicarlo di seguito e contattarci immediatamente.

- ☐ **ACCONSENTO** all'engagement di Minerva con le misure di mitigazione conflitto descritte
- ☐ **OBIETTO** e richiedo [RISOLUZIONE ALTERNATIVA — specificare]
- ☐ **RICHIEDO** una discussione prima di decidere

[FIRMA CLIENTE] _____ | [DATA] _____

Per qualsiasi domanda o dubbio riguardo questo conflitto o le nostre misure di mitigazione, La preghiamo di contattare [NOME EP] a [CONTATTI].

Cordiali saluti,

[NOME EP]

Minerva Partners S.r.l.

SEZIONE 5: PARAMETRI ECONOMICI ALLINEATI

Questa sezione riflette l'allineamento al Codice Retributivo Minerva Partners v2.0 e garantisce coerenza tra i documenti di governance.

5.1 Fondo Strategico Minerva

Il Fondo Strategico finanzia co-investimenti e iniziative strategiche della confederazione.

FORMULA FONDO MINERVA

Se Fee Lorda \leq €500.000 \rightarrow Fondo Strategico = 3% del Residuo

Se Fee Lorda $>$ €500.000 \rightarrow Fondo Strategico = 2% del Residuo

Dove: Residuo = Fee Lorda – Minerva Fee – Compensi Advisor

Eccezioni (Fondo NON applicato):

Banking Services (Servizio #10)

Insurance Brokerage (Servizio #11)

Esempio Calcolo:

Fee Lorda: €400.000 (\leq €500k, quindi 3%)

Minerva Fee (3%): €38.000

Compensi Advisor: €0

Residuo: €380.000

Fondo Strategico: €380.000 \times 3% = €11.400

5.2 Non-Circumvention

PERIODO UNIFORME: 18 MESI

Applicabilità:

Partner: 18 mesi post-conclusione mandato

Friend: 18 mesi post-conclusione mandato

Advisor: 18 mesi post-conclusione mandato

Penale per Violazione:

2× fee dell'operazione oggetto di circumvention

+ Restituzione di tutti i compensi ricevuti negli ultimi 18 mesi

Clausola Arbitrale:

Camera Arbitrale di Milano — Regolamento vigente

Arbitro unico per dispute <€100.000

Collegio di tre arbitri per dispute ≥€100.000

5.3 Soglie IC (Investment Committee)

L'Investment Committee deve deliberare obbligatoriamente su:

Tipo Decisione	Soglia / Trigger
Approvazione Mandato	Fee attesa >€500.000
Rischi Tier 1	Qualsiasi importo
Utilizzo Fondo Strategico	>€50.000
Split Non-Standard	Deviazione >10% da Framework
Ingaggio Nuovo Partner	Qualsiasi
Exit Partner	Qualsiasi
Mandato Friend Execution	Qualsiasi
Sanzioni Disciplinari	Qualsiasi
Conflitti di Interesse Materiali	Qualsiasi

Composizione IC:

Tutti gli Equity Partner (attualmente: Marco Vittoni, Enrico Viganò)

Partner attivi (con diritto di parola, voto 0.5×)

2 Counsel Esterni Indipendenti (voto 1×)

Quorum e Maggioranze:

Quorum ordinario: 50% membri + 1 counsel esterno

Quorum straordinario (Tier 1): 75% membri + entrambi counsel

Maggioranza Tier 1: 2/3 (inclusi counsel)

5.4 I 12 Servizi Minerva

L'ecosistema Minerva comprende 12 aree di servizio, divise tra Servizi Core (eseguiti internamente) e Servizi Partner (eseguiti da specialisti verticali).

SERVIZI CORE (1-4):

#	Servizio	Minerva Fee	Fondo Strategico
1	M&A & Investments	2-5%	3% / 2%
2	Real Estate Advisory	1-4%	3% / 2%
3	Strategy Consulting	1-5%	3% / 2%
4	Wealth Management	2-5%	3% / 2%

SERVIZI PARTNER (5-12):

#	Servizio	Minerva Fee	Fondo Strategico
5	Legal Services	2-5%	3% / 2%
6	Tax & Accounting	2-5%	3% / 2%
7	Energy & Infrastructure	2-5%	3% / 2%
8	UHNW Services (NUOVO)	2-5%	3% / 2%
9	Technology & Digital	2-5%	3% / 2%
10	Banking Services	2-5%	NO FONDO
11	Insurance Brokerage	2-5%	NO FONDO
12	Cross-Border Services	2-5%	3% / 2%

ALLEGATI E TEMPLATE

ALLEGATO A: Scorecard Valutazione Rischio*Da compilare per ogni nuovo engagement in Fase 1.***MINERVA PARTNERS — RISK ASSESSMENT SCORECARD**

NOME CLIENTE: _____ | SERVIZIO: _____
 DATA VALUTAZIONE: _____ | VALUTATO DA: _____
 EP LEAD: _____ | FEE ATTESA: € _____

SEZIONE A: TIER 1 — BLOCCHI AUTOMATICI

Segnare X se QUALSIASI flag Tier 1 è presente:

☐ OFAC / Lista SanctionsDettaglio: _____ Azione: ☐ DECLINE ☐ ESCALATE☐ Frode / Disonestà evidenteDettaglio: _____ Azione: ☐ DECLINE ☐ Consulto legale☐ Red flag AML (source of funds)Dettaglio: _____ Azione: ☐ DECLINE ☐ Escalation KYC☐ Conflitto interesse materialeDettaglio: _____ Azione: ☐ DECLINE ☐ Richiesta waiver☐ Litigation criminale / rischio reputazionaleDettaglio: _____ Azione: ☐ DECLINE ☐ Assessment EPFLAG TIER 1 PRESENTI: _____ → Se ≥ 1 : ESCALATION IC OBBLIGATORIA**SEZIONE B: TIER 2 — CONDIZIONALE CON MITIGAZIONI**

Segnare X per ogni flag Tier 2; documentare mitigazioni:

☐ Valutazione sopra mercato

Mitigazione: _____ | Owner: _____ | Timeline: _____

☐ Titolarità IP non chiara

Mitigazione: _____ | Owner: _____ | Timeline: _____

☐ Contratti con clausole CoC

Mitigazione: _____ | Owner: _____ | Timeline: _____

☐ Conflitti familiari / governance

Mitigazione: _____ | Owner: _____ | Timeline: _____

☐ Distress finanziario elevato

Mitigazione: _____ | Owner: _____ | Timeline: _____

☐ Source of funds non chiara

Mitigazione: _____ | Owner: _____ | Timeline: _____

☐ Altro: _____

Mitigazione: _____ | Owner: _____ | Timeline: _____

FLAG TIER 2 IDENTIFICATI: _____ | Mitigazioni documentate: ☐ SÌ ☐ NO

SEZIONE C: TIER 3 — MONITORAGGIO

- ☐ Venditore prima volta → Monitoraggio: Check-in mensili
- ☐ Complessità familiare → Monitoraggio: Review famiglia trimestrale
- ☐ Leva elevata → Monitoraggio: Check covenant mensile
- ☐ Dipendenza da founder → Monitoraggio: Tracking key person risk
- ☐ Volatilità mercato → Monitoraggio: Review scenario trimestrale
- ☐ Soci minoranza → Monitoraggio: Tracking consensi

FLAG TIER 3 IDENTIFICATI: _____ | Piano monitoraggio: ☐ SÌ ☐ NO

SEZIONE D: VALUTAZIONE RISCHIO COMPLESSIVA

- ☐ VERDE — No Tier 1, Tier 2 minimi → PROCEDERE standard
- ☐ GIALLO — No Tier 1, 1-2 Tier 2 con mitigazioni → PROCEDERE con approval EP
- ☐ ARANCIONE — Tier 2 multipli, mitigazioni complesse → PROCEDERE con review IC
- ☐ ROSSO — Tier 1 presente o Tier 2 non mitigabili → DECLINE

SEZIONE E: DECISIONE E APPROVAZIONE

- ☐ ACCETTARE — Procedere con SLA standard
- ☐ ACCETTARE CONDIZIONALE — Mitigazioni da completare entro: _____
- ☐ RICHIEDERE INFO — Informazioni necessarie: _____
- ☐ ESCALARE IC — Motivo: _____
- ☐ DECLINE — Motivo: _____

APPROVAZIONI:

Valutato da: _____ | Data: _____

Approvazione EP Lead: _____ | Data: _____

Approvazione IC (se richiesta): _____ | Data: _____

ALLEGATO B: Checklist Implementazione

MESE 1 — FOUNDATION:

- ☐ Registro Conflitti stabilito e condiviso tra IC + Compliance Lead
- ☐ Policy AML/KYC documentate e circolate a tutto lo staff
- ☐ Informativa Privacy finalizzata per GDPR Art. 13/14
- ☐ Template DPA preparato e incorporato in engagement letter
- ☐ Scorecard Valutazione Rischio creata e disponibile per team intake
- ☐ Protocollo escalation creato e condiviso

MESE 2 — TRAINING:

- ☐ Tutti EP + Partner formati su Red Flag (classificazione Tier 1/2/3)
- ☐ Tutto lo staff formato su procedure AML/KYC + processo filing SAR
- ☐ Training GDPR completato per tutto il personale che gestisce dati clienti
- ☐ Processo Registro Conflitti spiegato a team intake
- ☐ Procedure firewall testate con scenari esempio
- ☐ Contatti escalation documentati e condivisi

MESE 3 — TESTING:

- ☐ Testato processo escalation con scenario mock Tier 1
- ☐ Audit primi 10 nuovi engagement per corretta valutazione red flag
- ☐ Review entry Registro Conflitti per completezza
- ☐ Testata risposta richiesta dati privacy (SLA 30 giorni)
- ☐ Assessment sicurezza annuale completato
- ☐ Audit compliance eseguito (no gap in procedure)

ONGOING — CHECKLIST TRIMESTRALE:

- ☐ Registro Conflitti reviewed e aggiornato (settimanalmente)
- ☐ Valutazione Red Flag applicata a tutti i nuovi intake Fase 1
- ☐ Monitoraggio AML completato per clienti alto rischio
- ☐ Informative privacy consegnate con tutte le engagement letter
- ☐ Nessun breach GDPR materiale o attività sospetta AML
- ☐ Protocollo escalation seguito per qualsiasi incidente
- ☐ Assicurazione responsabilità professionale verificata
- ☐ Compliance regolatoria verificata (no sanzioni o warning)
- ☐ Review trimestrale IC completata

CONCLUSIONE

Questo documento fornisce a Minerva Partners un framework completo di governance, classificazione del rischio, procedure di compliance e percorsi di escalation per gestire gli engagement advisory in modo responsabile e in conformità con la legge italiana e dell'Unione Europea.

Punti Chiave:

Sistema Tier 1/2/3 per classificazione e gestione dei rischi proporzionata

Red flag specifici per ciascuno dei 12 servizi Minerva

Procedure AML/KYC allineate a best practice di settore

Compliance GDPR con template operativi

Protocolli di escalation chiari con tempistiche definite

Gestione conflitti di interesse strutturata e documentata

Parametri economici allineati al Codice Retributivo

Il documento deve essere rivisto annualmente (Q1) o in occasione di cambiamenti organizzativi, nuovi servizi, o evoluzioni normative significative.

— FINE MINERVA CODICE OPERATIVO —

Approvato da Investment Committee — Gennaio 2026